



# LES TROIS ECHELLES D'ANALYSE DE LA MULTI-ACTIVITE AU TRAVAIL.

Caroline Datchary

► **To cite this version:**

Caroline Datchary. LES TROIS ECHELLES D'ANALYSE DE LA MULTI-ACTIVITE AU TRAVAIL.. Ce working paper est en cours de publication en tant que chapitre d'ouvrage. 2013. <halshs-00919077>

**HAL Id: halshs-00919077**

**<https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00919077>**

Submitted on 16 Dec 2013

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

## **LES TROIS ECHELLES D'ANALYSE DE LA MULTI-ACTIVITE AU TRAVAIL.**

Caroline Datchary LISST UTM

caroline.datchary@univ-tlse2.fr

De nombreux travaux font désormais état de la fragmentation de l'activité au travail, sous des vocables divers : « multi-activité » (Atifi, Gauducheau, and Marcoccia 2009; Datchary and Licoppe 2007; Gaglio and Foli 2011; Laflaquière 2011; Licoppe and Relieu 2004), « situations de dispersion » (Datchary 2004; Datchary 2011), « travail d'articulation » (Grosjean and Lacoste 1999; Strauss 1992), « travail d'organisation » (Lalande and de Terssac 2002), « interruption » (Belloti, Ducheneaut, Howard, and Smith 2003; Dabbish and Krajut 2004; Gonzalez and Mark 2004; Lahlou, Kirsh, Rebotier, Reeves, and Remy 2002; Monk 2004; Schwarz, Nardi, and Whittaker 1999) <sup>1</sup>. La plupart, sinon la quasi totalité de ces travaux, reposent sur des études de terrain faites sur une situation professionnelle spécifique. Ceci est normal dans la mesure où mettre en évidence cette fragmentation et sa prise en charge nécessite un grain d'enregistrement de la situation très fin. La focale pourra ainsi être mise par exemple, sur des dispositifs techniques particuliers - comme ceux de messagerie (Licoppe 2009), des activités spécifiques - comme la rédaction de messages électroniques (Atifi, Gauducheau, and Marcoccia 2011), ou encore sur des gestes et/ou des séquences verbales (Datchary and Licoppe 2007; Licoppe and Relieu 2004), avec dans ces dernier cas, le recours à l'enregistrement vidéo de l'activité. Ces apports sont non seulement féconds mais essentiels : ils ont contribué à faire émerger cette question dans différents champs scientifiques, notamment en sociologie du travail et en sociologie des TIC, et cela constitue déjà un apport majeur. Néanmoins, après cette première phase indispensable, il convient de

---

<sup>1</sup> Notons d'ailleurs que cette question dépasse la simple question du travail puisqu'elle est aussi présente dans les travaux de consommation de biens culturels (Azam, Chaulet et Rouch. 2010 ; Figeac, 2009) en ethnométhodologie, notamment autour des questions de multimodalité (Relieu, 2005) voire érigée comme variable anthropologique (Piette, 2009).

dépasser les simples juxtapositions ou empilement de travaux empiriques et de construire un cadre pour pouvoir structurer les échanges et commencer à monter en généralité.

Il ne s'agit pas ici de dresser une revue de la littérature exhaustive de ces travaux, comme celle qui a été faite sur l'économie de l'attention (Kessous, Mellet, and Zouinar 2010), même si cette tâche reste à entreprendre. Mais plutôt de tirer partie de la diversité des enquêtes de terrains que j'ai réalisées sur cette question pour commencer à proposer des pistes en ce sens. En effet, depuis 2001, je réalise des enquêtes dans des univers professionnels contrastés (professeur des écoles, syndicaliste permanent, traders, managers, conducteurs de travaux dans l'assainissement, salariés d'agence d'événementiel, ordonnanceurs, journalistes). C'est d'ailleurs une perspective résolument comparatiste (Datchary 2005; Datchary 2011) qui m'a permis de constituer en objet de sociologie les situations de dispersion. Je définis ces dernières comme des situations où les personnes sont amenées à reconfigurer fréquemment leur activité face à un environnement de travail en perpétuelle évolution. Pour autant, il ne s'agit pas ici de discuter les vertus relatives des différents termes employés (articulation, dispersion, multi-activité, organisation, etc.) pour analyser une réalité finalement pas si éloignée. L'objectif de cet article étant justement de renforcer ce dialogue, je me permettrai donc de les utiliser de manière indifférenciée.

Pour discuter un cadre commun d'analyse de la multi-activité au travail, je vais, de manière paradoxale en apparence, m'appuyer sur un terrain particulier qui porte sur l'ordonnancement dans l'assainissement<sup>2</sup>. Le caractère paradoxal n'est qu'apparent dans la mesure où celui-ci est confronté de manière systématique aux autres terrains que j'ai pu réaliser. Suite à la mise en place par une grande compagnie d'exploitation de l'eau (que nous appellerons Aquadistri) d'un nouveau dispositif socio-technique d'ordonnancement, la gestion de relation client, des alertes concernant la qualité de l'eau et la réalisation des plannings des agents d'intervention ont été centralisés. Au cœur de ce dispositif, on trouve des équipes d'agents, les ordonnanceurs, dont la fonction consiste justement à assurer un travail d'articulation entre des univers hétérogènes dans un contexte de perpétuelles modifications. Pour les assister dans

---

<sup>2</sup> Ce terrain a été réalisé conjointement avec Agnès Jeanjean (Unice) dans le cadre du projet ANR COMUT.

cette tâche, l'organisation a procédé à plusieurs aménagements. Cette caractéristique rapproche cette situation de travail de celle des traders et l'éloigne des autres situations que j'ai pu analysées où la gestion de la multi-activité n'était pas du tout prise en compte à un niveau centralisé, mais laissé au contraire à la charge des collectifs de travaux, voire au niveau individuel des salariés. Dès lors, on pourrait être tenté de proposer une première distinction pour structurer l'analyse de la multi-activité au travail. Pour autant, quand on prend la peine de mener conjointement l'analyse aux trois niveaux (organisation, collectif de travail, salarié), les rapprochements se font avec des situations de travail à chaque fois différentes, comme cela sera montré dans chacune des trois parties. Cet article propose donc la distinction entre trois échelles d'analyse pour commencer à structurer la littérature sur la multi-activité au travail.

Mais auparavant, quelques éléments de description du dispositif socio-technique d'ordonnancement. Avant sa mise en place, pour toute demande relative au service des eaux, les clients d'Aquadistri (qu'il s'agisse de particuliers ou de collectivités locales) s'adressaient directement à l'agence locale dont ils dépendaient. Si la situation l'exigeait, l'intervention d'un agent technique était planifiée. Désormais les clients doivent appeler un centre d'appel. Lors de cet appel, un opérateur téléphonique du centre d'appel va créer dans un logiciel une intervention, qu'un ordonnanceur va attribuer à un ouvrier précis, à une date précise. Cet ouvrier recevra sur son téléphone mobile la demande d'intervention, qu'il devra accepter ou refuser, puis acquitter une fois l'intervention réalisée.

Pour étudier de ce près ce nouveau système, nous avons réalisé en 2010, avec une collègue ethnologue spécialisée dans le travail, Agnès Jeanjean, une enquête dans une antenne régionale d'Aquadistri. Le nouveau système d'ordonnancement y avait été implanté depuis un peu plus d'un an<sup>3</sup>. Cette antenne a la charge d'un territoire étendu sur trois départements qui regroupe 450 communes<sup>4</sup>. Outre le

---

<sup>3</sup> Les toutes premières expérimentations au niveau national, sur d'autres territoires, ont eu lieu il y a cinq ans. Le déploiement de l'outil a pris plus de trois ans.

<sup>4</sup> Ces communes sont de tailles diverses : depuis des toutes petites communes rurales jusqu'à une grosse ville d'environ 150 000 habitants, en passant par des villes de taille intermédiaire.

service d'ordonnancement, sont regroupés, dans les bâtiments principaux de cette antenne, le laboratoire d'analyse, la plateforme téléphonique qui gère les appels des clients du territoire ainsi que différents services administratifs, à l'instar de celui de cartographie. Par contre, les services techniques sont ventilés dans les différentes agences locales qui émaillent tout le territoire. Pendant une semaine, nous avons procédé à des observations et à des entretiens informels avec différents salariés de cette antenne régionale (essentiellement des ordonnanceurs et des agents d'intervention).

Les ordonnanceurs ont la charge de programmer les différentes interventions (ouverture/fermeture/relevés de compteurs, travaux d'entretien du réseau, réparation de fuite, contrôle des niveaux, etc.). Ce sont eux qui déterminent quel agent procèdera à quelle intervention et qui décident du moment de cette intervention. Ils sont donc en charge de la gestion des plannings de tous les agents ; ce qui exige de prendre en compte les temps de trajet, le matériel nécessaire mais aussi la nature de l'intervention avec ses contraintes<sup>5</sup>) et évidemment la répartition du temps de travail entre les agents d'une équipe mais aussi sur la journée d'un travailleur.

Ces interventions peuvent être créées suite à la demande d'un client, via la plateforme téléphonique ou via les chargés de relation clientèle car les agences restent un lieu d'accueil physique des clients. Dans ce cas, le chargé de clientèle ou l'agent de la plateforme créera une intervention dans le logiciel, mais celle-ci restera en suspens tant que l'ordonnanceur ne l'aura pas validé (compléter les informations manquantes, ou vérifier qu'elles ont) et attribué au planning d'un agent. Certaines de ces demandes nécessitent des interventions rapides comme dans le cas de grosses fuites d'eau, d'autres sont moins urgentes ou plus délicates à programmer<sup>6</sup>. Dans

---

<sup>5</sup> Les interventions concernent généralement un agent. Parfois, elles en mobilisent plusieurs pour différentes raisons (pour ne pas créer des dégâts des eaux dans des escaliers d'immeuble lorsqu'il s'agit de fuite sur une colonne montante ou quand il s'agit d'un quartier réputé sensible).

<sup>6</sup> Comme par exemple dans les cas de travaux qui exigent de réaliser des tranchées pour lesquelles il faut obtenir préalablement des DICT (Ces Déclarations d'Intention de Commencement de Travaux permettent de recueillir l'accord et les recommandations techniques des autres concessionnaires (gaz, électricité, téléphone, etc.) avant d'intervenir à proximité de leurs ouvrages).

tous les cas, le respect d'un engagement vis à vis du client, conduira à traiter cette demande en priorité dans un délai de quelques jours.

Toutes les interventions ne sont pas réalisées suite à une demande d'un client. Parfois, elles sont créées suite à l'initiative d'un agent sur le terrain, relayé ou non par son chef d'intervention. D'autres relèvent de l'entretien courant du réseau (relevé de compteur, curage des réseaux, interventions liées au réseau d'assainissement, etc.). Dans ces cas-là, l'ordonnanceur programme lui-même ce qu'il appelle des routines.

Quel que soit le circuit initial, toute intervention passera entre les mains d'un ordonnanceur et sera traitée via un logiciel spécifique. Ce traitement se poursuivra d'ailleurs après l'intervention puisque une fois celle-ci réalisée et acquittée par un agent, elle sera validée par les ordonnanceurs qui devront vérifier les éventuels commentaires afin de faire remonter les informations du terrain.

Dans ces deux derniers cas, la pression temporelle n'est pas la même et ces activités sont réalisées dans des moments plus calmes.

Les ordonnanceurs doivent également surveiller les alarmes automatisées des stations d'épuration. Ceci se fait sur une interface distincte mais l'acquittement d'une alarme débouche souvent sur la création d'une intervention. Dans certains cas, ils sont aussi amenés à désactiver ces alarmes (fortes intempéries) ou à supprimer des interventions créées par la plateforme téléphonique (lorsqu'il y a une coupure d'eau non programmée pour réaliser des travaux les appels pour manque d'eau se multiplient sans qu'il y ait besoin d'intervenir derrière. Il leur revient alors de transmettre les informations à la plateforme téléphonique).

Enfin, le déploiement du système n'étant pas complètement achevé au moment de l'enquête, il revient aux ordonnanceurs de faire remonter auprès de leurs supérieurs les erreurs de paramétrage.

Les travailleurs doivent donc mener de front ces multiples activités aux différentes exigences temporelles. A leur charge de reconfigurer en permanence leur activité pour, sinon réduire du moins assumer, cette hétérogénéité temporelle. Ainsi s'ils se mettent à programmer des routines, cette tâche devra être laissée en suspens dès que le rythme des urgences ou des alarmes viendra à s'accélérer.

## I. Un environnement de travail organisé

L'analyse de l'environnement écologique et technique de travail des ordonnanceurs nous montre combien la multi-activité des ordonnanceurs est prise en compte à un niveau organisationnel. Le territoire est divisé en trois parties. Pour chacune d'entre elles, trois ordonnanceurs font équipe. Une équipe que nous appellerons « bêta » a la charge de la plus grande ville du territoire (dans laquelle se situe d'ailleurs cette antenne régionale). Les deux autres équipes, alpha et gamma s'occupent de deux territoires distincts composés à la fois de communes très rurales et de communautés urbaines plus denses. Dans un open space au volume sonore relativement soutenu, ils sont alignés sur trois rangées de trois postes, tournés vers le même grand écran sur lequel sont retransmis des alertes. La localisation et l'aménagement du service ordonnancement cadrent de fait la disponibilité des ordonnanceurs entre eux et vis à vis des autres salariés.

Tout d'abord, le choix de l'openspace<sup>7</sup> signe évidemment la volonté organisationnelle d'une forte coordination au sein de chaque équipe, mais aussi entre les trois équipes, puisque le choix a été fait de centraliser l'ordonnancement. Cette coordination en continue fait peser sur tout un chacun des exigences en matière de disponibilité aux sollicitations d'autrui: il faut répondre souvent à des questions de collègues. Mais comme j'ai pu le montrer par ailleurs, la stabilité de leur collectif est un atout pour prendre en charge la dispersion (Datchary 2008): le salarié bloqué sait vers quel collègue plus expérimenté sur le logiciel se tourner, et entre collègues directs des automatismes sont mis en place, et des investissements de forme (Thévenot 1985), ou des « méthodologies de travail » pour reprendre les termes d'un enquêté, sont élaborés le long de la chaîne d'intervention.

L'immersion dans un tel environnement de travail influence également l'économie de l'attention (Kessous, Mellet, and Zouinar 2010) des travailleurs : en effet, à moins d'un travail d'inhibition coûteux, qui constitue en lui-même une activité supplémentaire (nous y reviendrons), un tel environnement va mobiliser l'attention

---

<sup>7</sup> Outre chez les ordonnanceurs, j'ai rencontré cet aménagement spatial dans plusieurs situations de travail : traders en salle des marchés, journalistes en salle de rédaction, salariés d'agence d'événementiel.

périphérique des salariés et c'est d'ailleurs souvent le projet organisationnel qui se trouve derrière une telle configuration spatiale. En effet, comme équipement d'un « état de parole ouvert » (Goffman 1987), cet aménagement peut s'avérer économique du point de vue la prise en charge de la multi-activité, comme j'ai pu le montrer par ailleurs (Datchary 2008). Tout d'abord, dans de telles écologies, le partage d'un contexte informationnelle se fait à moindre frais et permet de limiter les procédures de diffusion d'une information, par une simple annonce à la cantonade par exemple ; par ailleurs, ce type d'écologie allège, voire économise, les « coûts d'entrée et de sortie » de l'interaction, pas besoin de formules de politesse ; enfin permettant une meilleure connaissance de l'activité de l'autre, il permet également de minimiser les couts de l'interruption en plaçant celle-ci au bon moment<sup>8</sup>.

Il est difficile de ne pas se poser la question inverse: peut on travailler en open space et ne pas être confronté à des situations de dispersion ? Certains des travailleurs que nous avons suivis ne pouvaient se couper de ce qui se passaient autour, cela faisait partie de leur activité même : c'est le cas de deux traders qui faisaient fonctionner ensemble un automate de trading et celui des ordonnanceurs de l'équipe bêta. Pour d'autres, comme les journalistes, les salariés d'agence d'événementiel ou les ordonnanceurs de l'équipe alpha, si cette configuration spatiale peut dans certain cas faciliter et accélérer la communication d'informations cruciales, elle peut dans d'autres cas, venir sinon entraver du moins rendre plus ardues, certaines activités individuelles. Par exemple, dans la phase de rédaction d'un article, les journalistes sont moins ouverts aux interruptions de leurs collègues. Il est intéressant de noter que parfois, le seul moyen qu'ils trouvent pour se couper de l'engagement minimal requis par leur simple présence dans l'openspace (traitement visuel et auditif minimal de ce qui les entoure), c'est de s'engager dans une activité

---

<sup>8</sup> Dans un travail récent, Christian Licoppe, Renato Cudicio et Serge Proulx montrent que cet état ouvert de parole peut également être médié par la messagerie électronique Licoppe, C., R. Cudicio, and S. Proulx. 2011. "" Présence connectée" au travail: les usages de la messagerie instantanée, le genre des "questions rapides" et l'économie morale de la contribution.". Sachant que c'est possible dans d'autres situations de la vie sociale (citons par exemple les guildes pour les joueurs en ligne), il serait intéressant de voir si un tel état ouvert de parole peut exister durablement dans un environnement de travail en l'absence d'un lieu partagé.



supplémentaire. Ainsi ce journaliste qui va dans ces moments, écouter de la musique pour non seulement couvrir les bruits autour mais aussi pour afficher, grâce à la présence de ses écouteurs, sa relative indisponibilité à ses collègues.

Gardons nous évidemment de tout déterminisme. L'organisation écologique en bureau paysager ne suffit pas à créer du collectif. Les travaux portant sur les premières tentatives de convergence médiatique entre les salles de rédaction d'un journal papier et de sa version électronique ont bien mis en évidence ce point. Ce n'est pas en mettant les journalistes web dans la même salle que les journalistes papier qu'ils vont davantage collaborer (Paterson and Domingo 2008). Ce n'est donc pas une condition suffisante.

Ce qui nous conduit au second point, de par la distance géographique (qui peut excéder la centaine de kilomètres), les ordonnanceurs ne sont pas disponibles physiquement pour les agents techniques. Hormis, ceux de l'équipe bêta puisque l'antenne régionale est située dans la grande ville dont ils s'occupent. Il arrive que certains agents viennent saluer les ordonnanceurs à l'occasion par exemple d'un passage dans les locaux administratifs pour faire signer un papier, mais dans la mesure où les services techniques se situent à un autre endroit de la ville, cela reste relativement peu fréquent. L'accessibilité physique du centre d'appel est encore plus limitée. S'il se juste au dessus de l'open space des ordonnanceurs, ces derniers ne s'y rendent jamais. Et si pour notre enquête, nous avons réussi à y pénétrer mais après avoir recueilli diverses autorisations, pour une durée très limitée et avec des recommandations de discrétion pour ne pas perturber le travail des téléopérateurs. De par ses choix de localisation et d'aménagements spatiaux l'organisation paramètre de fait la disponibilité des travailleurs à des sollicitations physiques.

Pour ce qui est des sollicitations à distance, là encore un paramétrage est fait. En effet, les numéros des téléphones fixes des ordonnanceurs sont cachés. Les agents n'ont donc pas la possibilité de les rappeler ou de les joindre directement au téléphone<sup>9</sup>. Cet usage « vertical » du téléphone se confirme avec l'échelon

---

<sup>9</sup> Comme pour tout dispositif, il existe des tactiques de contournement, en l'espèce, les ordonnanceurs utilisent leur téléphone portable pour pouvoir être identifiés et rappelés par les agents.

précédent de la chaîne d'intervention : si les téléopérateurs ont la possibilité d'appeler les ordonnanceurs, la réciproque n'est pas vraie : pour les contacter, ces derniers ne disposent que de la messagerie électronique.

Et nous abordons déjà notre troisième point : l'équipement technique. Chaque poste est équipé de deux ou trois écrans, d'un téléphone fixe et d'un téléphone mobile. Les deux logiciels principalement utilisés par les ordonnanceurs sont ceux qui leur permettent de gérer les interventions et les alarmes. Ceux-ci procèdent à un horodatage de leur activité. Le délai entre le moment auquel une alerte ou une intervention est tombée et celui où elle est prise en compte et acquittée par l'ordonnanceur, est systématiquement calculé. Quand une alarme sonne, elle est redoublée par l'envoi automatique d'un message électronique. L'ordonnanceur dispose de dix minutes pour l'acquitter. Dans le cas contraire, le siège l'appelle sur son téléphone fixe, puis le chef d'intervention concerné. Ces dispositifs permettent un contrôle du temps très précis<sup>10</sup>, et, en automatisant la captage de l'attention, participent à ce que Christian Licoppe a appelé la « pragmatique de la notification » (Licoppe 2009). Pour reprendre ses termes, ces outils de notification « *sont le siège d'une tension entre concentration et dispersion, entre pilotage 'interne' de l'activité individuelle (sur le mode du plan) et pilotage 'externe' (par des agencements socio-techniques)* ». Dans ce cas précis, l'urgence légitime un cadrage de plus en plus serré du rythme de l'activité de l'ordonnanceur au détriment de sa propre initiative.

Outre ces deux principaux logiciels, l'équipement numérique des ordonnanceurs comprend des logiciels de cartographie et de gestion de la relation client, une messagerie électronique professionnelle personnelle et collective et internet. Les interventions peuvent arriver directement dans le logiciel mais aussi via le téléphone ou les mails. L'ordonnanceur doit donc distribuer son attention sur plusieurs foyers qui ne sont pas présents de manière concomitante à l'écran, il doit donc jongler avec l'affichage. Mais les différents logiciels ont la particularité de constituer une solution

---

<sup>10</sup> Si d'après les ordonnanceurs, leurs supérieurs hiérarchiques ne leur demandent quasiment jamais de comptes sur cet aspect là, il n'en demeure pas moins, que cette possibilité de contrôle les préoccupe, d'après les conversations auxquelles j'ai assisté.

intégrée, au sens où tous ces logiciels sont pensés pour fonctionner ensemble. Via les différents dispositifs techniques mis en place, l'organisation équipe donc l'ordonnanceur pour l'aider à prendre en charge la multi-activité au quotidien. A cet égard, cette situation de travail se rapproche de ce que j'ai pu observer chez les traders, mais s'oppose frontalement à de nombreux autres cas où les chaînes techniques (Denis 2003), loin d'être intégrées, demandent aux salariés de la multi-activité supplémentaire, comme nous avons pu le montrer notamment dans le cas du manager (Datchary and Licoppe 2007).

## II. Variations entre équipes

Si l'organisation participe au formatage de la prise en charge de la multi-activité par les salariés, celui-ci reste très large. En effet, quelques heures d'observation suffisent pour réaliser que d'une équipe à l'autre, la situation varie fortement. Les ordonnanceurs de l'équipe bêta s'interpellent fréquemment pour échanger autour de leur activité ; ces échanges et ceux qu'ils peuvent avoir avec d'autres collègues au téléphone mêlent souvent des considérations professionnelles et personnelles. Les ordonnanceurs de l'équipe alpha sont plus silencieux et accomplissent leur activité de manière plus individuelle ; les échanges sont donc plus rares, mais aussi plus courts et souvent strictement fonctionnels. La très grande majorité des interruptions proviennent d'informations provenant du téléphone, de la messagerie électronique et des logiciels. Les reconfigurations d'activité occasionnées, et donc la prise en charge de la multi-activité, se fait donc surtout à un niveau individuel, contrairement à ce qui se passe pour l'équipe bêta.

Première différence : pour le même métier, les équipes se sont organisées différemment. L'équipe alpha a divisé son secteur en trois unités géographiques plus petites; si bien que par défaut, chacun sait qui doit prendre en charge l'intervention qui tombe dans le réservoir commun. Les échanges entre collègues sont liés à une difficulté particulière ou lorsque un agent ne sait pas faire une opération spécifique. Dans l'équipe bêta, la division du travail repose davantage sur la nature des interventions (routines, urgences, alarmes). En général, deux s'occupent de prendre en charge le réservoir des interventions et des alarmes,

pendant qu'un troisième s'occupe des routines (ce dernier les abandonnera en cas d'accélération du rythme des urgences : à la demande d'un collègue). Cette manière de procéder implique d'être plus attentif en permanence à ce que font ses collègues, ce qui constitue une source de multi-activité dans la mesure où l'attention périphérique vient se greffer sur l'activité en cours. Elle implique aussi un travail d'articulation interne à l'équipe : en effet, il ne s'agit pas de se saisir en même temps de la même annonce (du coup, il y a des annonces à haute voix pour annoncer qu'on prend la main sur telle intervention) ou de délaisser collectivement les interventions qui semblent plus complexes à réaliser. C'est le cas par exemple, d'une intervention dans un lieu dans lequel ils n'interviennent pas souvent (« à chaque fois que l'on tombe un œil », pour reprendre une expression utilisée sur le moment). Cette intervention n'était pas paramétrée par défaut, du coup, les agents susceptibles de la réaliser, ne sont pas présélectionnés par le logiciel. Le traitement de cette intervention requiert donc de récolter des informations (sur une carte mais aussi au téléphone auprès du chef d'intervention) et surtout de proposer ensuite un paramétrage. L'un des ordonnanceurs ne réussissant pas à la régler, demande de l'aide à un collègue, qui l'avait vue mais voulait y revenir plus tard. Le premier ordonnanceur a alors insisté pour qu'ils la traitent dès maintenant « sinon on va se la refiler les uns, les autres ». C'est un peu comme s'il y avait besoin d'un travail d'articulation « au carré » en interne à l'équipe bêta pour se distribuer collectivement le travail d'articulation inhérent à la fonction d'ordonnanceur, tandis qu'une véritable division du travail d'articulation prévaudrait dans l'équipe alpha.

J'avais déjà eu l'occasion de discuter les relations entre division fonctionnelle des activités et multi-activité dans le cadre d'un terrain sur une agence d'événementiel (Datchary 2008). Dans un premier temps, le travail des salariés de cette agence se réalisait dans un bureau paysager avec une division des tâches bien marquée. L'approche de l'événement, qui a encore accru la pression temporelle, et l'éclatement du collectif de travail dans un parc des expositions de plusieurs centaines de mètres ont contribué à la subversion complète de la division fonctionnelle des tâches. Dans tout collectif de travail, il existe une interdépendance, mais la nature de celle-ci diverge suivant la répartition du travail. Quand il existe une division fonctionnelle du travail, la solidarité qui lie les salariés peut être qualifiée d'organique, pour transposer les analyses de Durkheim du niveau de la société à celui de l'organisation (Durkheim 1893). Mais quand cette division est subvertie, la

solidarité devient mécanique. C'est parce que les salariés sont confrontés à une même réalité de travail qu'ils s'épaulent les uns les autres. Ainsi cet épisode typique du fonctionnement de l'équipe bêta quand le rythme des urgences s'emballent : alors qu'un ordonnanceur lance à la cantonade qu'il est en train de « se faire déborder », un collègue lui demande « qu'est ce que je peux faire pour te soulager ? ». D'ailleurs, on peut se demander s'il n'y aurait pas une forme de solidarité mécanique qui se jouerait dans la confrontation à des situations de dispersion : faisant lui-même l'expérience de cette exposition, le salarié vient davantage en aide à son collègue débordé.

La division fonctionnelle du travail n'épuise pas l'explication des différences entre les deux équipes, la nature des territoires en jeu y contribue également. Les interventions de l'équipe bêta sont toutes localisées dans une ville de 150 000 habitants, tandis que celles de l'équipe alpha, se répartissent sur différentes communes d'un territoire rural où les distances peuvent atteindre 50 km. Dans ce dernier cas, la mobilité des agents étant moins aisée, les agents sont davantage polyvalents, que ce soit au niveau des différentes interventions mais aussi au niveau relation clientèle, du coup ils sont plus interchangeables contrairement aux agents gérés par l'équipe bêta qui sont relativement spécialisés ; ces spécialités faisant un paramètre de plus à gérer (par delà la localisation de l'intervention) à gérer. Par ailleurs, étant donnée leur polyvalence, les agents de alpha peuvent assurer du travail d'articulation eux-mêmes et économiser les ordonnanceurs.

Autre particularité du territoire bêta, le dispositif y a été déployé un an avant qu'il le soit dans le territoire alpha, laissant ainsi le temps à certaines habitudes de se mettre en place. Par exemple, certains agents ont le réflexe d'appeler quand ils partent sur une urgence ou une intervention qui n'est pas passée par le centre d'appel ; cela permet à l'ordonnanceur de régulariser rapidement et ne pas les charger d'autres interventions. Ce qui nous conduit à nous intéresser à un dernier niveau : le niveau individuel.

### III. De l'importance des trajectoires individuelles

Cette dernière remarque sur l'ancrage territorial des interventions sur le réseau de l'eau nous rappelle que la fonction même d'ordonnanceur se situe à la croisée de deux mondes : celui du centre d'appel et celui des interventions sur le terrain, mondes qui, nous l'avons vu précédemment, ne lui sont pas accessibles directement. Passer d'un univers à l'autre exige un travail d'articulation : c'est le cas pour un collectif de travail transplanté dans un autre espace, comme les agences d'événementiel sur les lieux de l'événement (Datchary 2008), mais aussi du journaliste reporter qui enquête dans d'autres univers (Park 2008). D'autres travaux ont bien montré l'importance de ce travail d'articulation quand il existe une asymétrie de contexte spatial et informationnel (dans le cas des centres d'appel (Licoppe and Relieu 2004) ou d'entretiens via des bornes visiophoniques (Velkovska and Zouinar 2007)). Mais ici, point de passage d'un monde à l'autre ou de communication vers un autre monde : il s'agit de faire communiquer deux environnements depuis un troisième. On est davantage proche du travail d'articulation auxquels sont soumis les membres d'un « collectif de soin éclaté » (Grosjean and Lacoste 1999). Dans chacun de ces mondes, les territoires, les régimes d'engagement, les liens entre les personnes, les objets, et bien d'autres choses encore, diffèrent. Il convient donc d'opérer un réel travail de « traduction » (Akrich, Callon, and Latour 2006) pour combler les hiatus immanquables entre le monde sur lequel on agit (et notamment celui de l'agent d'intervention) à travers le monde sous la main (qui tient pour beaucoup à l'écran et au téléphone des ordonnanceurs). La découpe du réel est évidemment différente suivant les points où l'on se trouve, et face à la personne âgée anonyme qui téléphone au centre d'appel, le téléopérateur n'a évidemment pas les mêmes engagements que le technicien face à la tante de son ami<sup>11</sup> : l'encastrement social des activités économiques (Granovetter 1985) venant alors

---

<sup>11</sup> Dès lors, comme certains agents nous l'ont expliqué, il est immanquable que certaines interventions échappent au formatage du dispositif sociotechnique : l'agent d'intervention d'une commune rurale étant salarié d'Aquadistri mais aussi membre du conseil municipal ou pompier volontaire, il doit gérer des engagements parfois contradictoires entre la logique marchande et la logique domestique (Boltanski et Thévenot, 1991).

peser de tout son poids sur le travail d'articulation de l'ordonnanceur. Nous allons voir à travers l'exemple de Fabienne, combien les trajectoires individuelles sont importantes pour comprendre la manière dont est prise en charge la multi-activité à un niveau individuel mais aussi collectif

Alors que les locaux de l'antenne régionale sont situés dans la ville de bêta et que le territoire alpha est distant de plus d'une centaine de km, Fabienne l'une des ordonnanceurs de l'équipe alpha semble « habiter » totalement son territoire. Ainsi alors qu'elle était plongée depuis une vingtaine de minutes, dans une activité demandant une forte concentration (réalisation d'un plan de charge), suite à la question d'un collègue qui demande qui peut faire telle intervention, elle lui répond sans regarder son écran « et bien un tel doit avoir fini son intervention à X du coup il peut s'arrêter à Y en redescendant ». Ce qui est assez « vertigineux » quand on sait que le territoire est loin et qu'elle était coupée du flux d'informations depuis un petit moment.

Ce n'est pas le cas pour les autres ordonnanceurs de l'équipe qui ont une connaissance qui se rapproche davantage de ceux de l'équipe bêta, c'est à dire que leur connaissance du territoire est relativement lacunaire et passe souvent par la médiation de cartes. Mais là encore, il existe des différences. Les ordonnanceurs de l'équipe bêta, quand ils ne connaissent pas une rue, font une recherche sur leur ordinateur via Mappy pour la localiser. Les deux ordonnanceurs de l'équipe alpha, ont, quant à eux, construits leur propre carte augmentée d'informations nécessaires à leur travail comme la répartition des contrats ou le nom des agents. Ce qui nous conduit à aborder la question de la médiation technique (en l'occurrence, ils ont pu réaliser ces cartes parce que l'un d'entre eux savaient se servir du logiciel de cartographie).

Outre son expérience sur le dispositif (puisqu'elle a participé au lancement du projet pilote sur le territoire alpha), Fabienne présente la caractéristique essentielle d'être informaticienne de formation. Du coup, son paramétrage du logiciel est bien plus fin et abouti que celui de l'équipe bêta, ce qui vient minimiser les besoins d'articulation. Par exemple, dans les plannings, certaines zones sont « blanchies ». Ce code indique des zones prioritaires pour les prises de rendez-vous, ce qui permet aux chargés de clientèle et aux téléopérateurs de savoir où placer les interventions. Cet investissement de forme (Thévenot 1985) permet de réaliser de meilleurs

arbitrages en situation et donc d'économiser<sup>12</sup> le travail d'articulation ultérieur, qui on l'a vu alimente la multi-activité. Dans l'équipe bêta, en l'absence d'un tel code, ces derniers placent les interventions n'importe où, les ordonnanceurs doivent donc systématiquement les déplacer. Et ceci, n'est qu'un exemple, tout est préformaté : par exemple il ya des tournées préprogrammées pour les routines comme pour la relève de compteurs. Pour autant, tous les ordonnanceurs en conviennent, ce paramétrage n'est pas transférable tel quel sur le territoire de bêta, nous avons en effet combien la réalité de chaque territoire était irréductible, sans compter dans le cas du territoire bêta d'une plus grande résistance des équipes à l'outil qui y a été implanté plus récemment.

Ces caractéristiques singulières de la trajectoire de Fabienne explique non seulement ses propres réactions face à la multi-activité mais conditionne également très largement les différences entre les deux équipes, dans la mesure où elle occupe une place centrale dans l'équipe alpha.

#### **IV. Conclusion**

Vous l'aurez compris, si cet article s'appuie sur l'analyse d'un terrain particulier, son propos se situe bien au niveau d'une montée en généralité sur la multi-activité ; de nombreux contrepoints rapides avec d'autres terrains ont été faits à cet effet. Cet article prétend également pointer la valeur heuristique d'un échec : celui de vouloir distinguer de manière apriorique une multi-activité qui serait naturelle à certaines situations de travail, d'une multi-activité qui serait engendrée par les formes locales de l'effectuation de ce travail, et dès lors réductible.

Cet échec nous prévient contre le danger que constitue la volonté d'isoler artificiellement les manifestations de la multi-activité, de leurs prises en charge effectives. Ainsi, l'hétérogénéité des conversations des ordonnanceurs de l'équipe bêta, qui, analysée rapidement, pourrait être interprétée comme une manifestation de dispersion « réductible », peut également être interprétée comme une prise en

---

<sup>12</sup> Les travaux en cognition distribuée ont bien montré comment l'environnement spatial (Conein et Jacopin. 1993) ou technique (Hutchins, 1994, 1995) jouaient un rôle important dans la réalisation d'une activité, en automatisant certaines tâches ou réalisant une « précomputation », c'est à dire en réalisant une partie du traitement de l'information.



charge de la dispersion dans un contexte de coopération caractérisé par une forte incertitude. Sans être leurs supérieurs hiérarchiques et sans donc réels moyens de pression, les ordonnanceurs de l'équipe bêta ont besoin de la coopération des techniciens de leur territoire. Ces derniers étant réticents, travailler le « relationnel » dans les conversations en mêlant attachements professionnels et personnels, permet aux ordonnanceurs de travailler à l'établissement de relations de confiance réciproques, comme j'ai pu le montrer dans le cas des conducteurs de travaux dans l'assainissement (Datchary 2011). Ceci est un moyen d'assurer une certaine « liquidité relationnelle » qui prévient les risques de défection.

Un autre objectif de cet article était de mettre en évidence les différents niveaux d'analyse de la multi-activité au travail : organisationnel, collectif et individuel. A chacun de ces niveaux, des rapprochements ont été faits avec des terrains différents. C'est pourquoi il me semble important de proposer la distinction de ces trois échelles d'analyse pour commencer à structurer la littérature qui se développe sur la multi-activité au travail. Cette question étant désormais construite comme un véritable objet de sociologie du travail, il convient de sortir du mouvement qui consistait à collectionner les études situées pour montrer la valeur heuristique de cet objet et de proposer des analyses transversales. Cette entrée aurait également le mérite de travailler la spécificité de la question de la multi-activité au travail par rapport à celle qui peut prévaloir dans d'autres sphères d'activité, comme les pratiques culturelles, ou politiques.

- Akrich, M., M. Callon, and B. Latour. 2006. *Sociologie de la traduction: textes fondateurs*: Presses de l'Ecole des Mines.
- Atifi, Hassan, Nadia Gauducheau, and Michel Marcoccia. 2009. "Quelles compétences pour la communication médiatisée par ordinateur en situation de multi-activité ?" in *Séminaire national du programme ANR COMUT*. Nice.
- . 2011. "Accounting for Multi-activity in Professional Email." in *IPra (International Pragmatics Association 12th conference)*. Manchester.
- Azam, Martine, Johann Chaulet, and Jean-Pierre. Rouch. 2010. "La préadolescence assistée par ordinateur : culture connectée et tensions assistées par ordinateur." Pp. 103-126 in *Enfance et culture. Transmission, appropriation et représentation, Collection du DEPS*, edited by S. Octobre. Paris: La documentation française.
- Belloti, V., N. Ducheneaut, M. Howard, and I. Smith. 2003. "Taking email to task: The design and evaluation of a task management centered email tool." Pp. 345-352 in *CHI 2003*, edited by A. Press.
- Boltanski, Luc and Laurent Thévenot. 1991. *De la Justification: les Economies de la Grandeur*. Paris: Gallimard.
- Conein, Benard and Eric Jacopin. 1993. "Les objets dans l'espace. La planification dans l'action." Pp. 59-84 in *Les objets dans l'action. De la maison au laboratoire*, edited by B. Conein, N. Dodier, and L. Thévenot. Paris: Éditions de l'EHESS. Coll. Raisons pratiques n°4.
- Dabbish, Laura and Robert E. Krajut. 2004. "Controlling interruptions: awareness displays and social motivation for coordination." *letters CHI* 6:182-191.
- Datchary, Caroline. 2004. "Prendre au sérieux la question de la dispersion au travail. Le cas d'une agence de création d'événements." *Réseaux* 22:175-192.
- . 2005. "Se disperser avec les TIC, une nouvelle compétence?" Pp. 157-173 in *Travailler aujourd'hui avec les technologies de l'information*, edited by E. Kessous and J.-L. Metzger. Paris: Hermès.
- . 2008. "Gérer la dispersion: un travail collectif." *Sociologie du travail* 50:396-416.
- . 2011. *La dispersion au travail*. Toulouse: Octarès.
- Datchary, Caroline and Christian Licoppe. 2007. "La multi-activité et ses appuis: l'exemple de la "présence obstinée" des messages dans l'environnement de travail." *@ctivités* 4:4-29.
- Denis, Jérôme. 2003. "la combinaison des TIC à l'interface de la relation-client dans les TPE." *Réseaux* 21:71-92.
- Durkheim, Emile. 1893. *De la division du travail social*. Paris: PUF.
- Figeac, Julien. 2009. "Vers une pragmatique des attachements médiatiques. Le cas de la Télévision mobile." Département de sociologie, Université de Toulouse 2 - Le Mirail, Toulouse.
- Gaglio, Gérald and Olivia Foli. 2011. "la multi-activité en reflexivité." in *Workshop ANR COMUT*. Paris.
- Goffman, Erving. 1987. *Façons de parler*. Paris: Minuit.
- Gonzalez, Victor M. and Gloria Mark. 2004. "'Constant, constant, multi-tasking craziness": managing multiple working spheres." *letters CHI* 6:113-120.
- Granovetter, M. 1985. "Economic action and social structure: the problem of embeddedness." *American Journal of Sociology*:481-510.
- Grosjean, Michèle and Michèle Lacoste. 1999. *Communication et intelligence collective. Le travail à l'hôpital.*, Edited by J.-M. Hoc. Paris: PUF.

- Hutchins, Edwin. 1994. "Comment le "cockpit" se souvient de ses vitesses." *Sociologie du travail* 4:451-473.
- . 1995. *Cognition in the Wild*. Cambridge (Massachusetts): MIT Press.
- Kessous, Emmanuel, Kevin Mellet, and Mustapha Zouinar. 2010. "L'Économie de l'attention : Entre protection des ressources cognitives et extraction de la valeur." *Sociologie du travail* 10:359-373.
- Laflaquière, Julien. 2011. "Repenser la messagerie électronique dans le contexte de la multi-activité." ANR COMUT, Troyes.
- Lahlou, Saadi, David Kirsh, Thomas Rebotier, Clarissa Reeves, and Mark Remy. 2002. "Experimental Study of the Effect of Interruption on Office Work. Experiment 2: Recovery Devices." Pp. Unpublished manuscript, edited by UCSD.
- Lalande, K and Gilbert de Terssac. 2002. *Du train à vapeur au TGV : sociologie du travail d'organisation*. Paris: PUF.
- Licoppe, C. 2009. "Pragmatique de la notification." *Tracés* 16:77-98.
- Licoppe, C., R. Cudicio, and S. Proulx. 2011. "" Présence connectée" au travail: les usages de la messagerie instantanée, le genre des "questions rapides" et l'économie morale de la contribution."
- Licoppe, Christian and Marc Relieu. 2004. "Entre système et conversation. Une approche située de la compétences des téléopérateurs de services d'assistance technique." Pp. 177-198 in *Le travail avec les technologies de l'information*, edited by E. Kessous and J.-L. Metzger. Paris: Lavoisier.
- Monk, Christopher A. 2004. "The effect of frequent versus infrequent interruptions on primary task resumption." Pp. 295-299 in *HUMAN FACTORS AND ERGONOMICS SOCIETY 48th ANNUAL MEETING*.
- Park, Robert E. 2008. *Le journaliste et le sociologue*. Paris: Le Seuil.
- Paterson, C and D Domingo. 2008. *Making online news: The ethnography of new media production*: Peter Lang Pub Inc.
- Piette, Albert. 2009. *L'acte d'exister. Une phénoménographie de la présence*., Marchienne-au-Pont: Socrate Editions.
- Relieu, M. 2005. "Les usages des TIC en situation naturelle: une approche ethnométhodologique de l'hybridation des espaces d'activité." *Intellectica* 41:2-3.
- Schwarz, Heinrich, Bonnie A. Nardi, and Steve Whittaker. 1999. "The hidden work in virtual work." Pp. draft issu d'un papier pour une conférence in *International Conference on Critical Management*.
- Strauss, Anselm. 1992. *La trame de la négociation. Sociologie qualitative et interactionnisme*. Translated by I. Bazzanger. Paris: L'Harmattan.
- Thévenot, Laurent. 1985. "Les investissements de forme." Pp. 21-71 in *Conventions économiques*, edited by L. Thévenot. Paris: CEE-PUF.
- Velkovska, Julia and Moustafa Zouinar. 2007. "Interaction visiophonique et formes d'asymétries dans la relation de service." *Réseaux* 25:226-264.